

# Ondernemingsstrategie versie 2024



Zeeuwlant

## Onze systematiek – visie, programma's en jaarlijkse accenten

Zeeuwend ziet het als haar primaire taak om te zorgen voor kwaliteit, betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de drie gemeentes waarbinnen we werkzaam zijn. De werkgebieden Schouwen-Duiveland, Veere en Vlissingen hebben veel overeenkomsten, maar ook ieder hun eigen verscheidenheid en hun eigen woonbeleid.

Dit gegeven, samen met politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen, vraagt om een flexibele corporatie, die kan schakelen als dat nodig is. Flexibiliteit ontstaat door een wendbare organisatie, maar ook door duurzame samenwerking met huurders, partners en leveranciers.

Dit vraagt ook om een dynamische visie die op hoofdlijnen de richting aangeeft voor de komende jaren. We kiezen daarom voor een andere systematiek dan een ondernemingsplan voor 4 jaar, zoals voorheen gebruikelijk. Omdat we het idee hebben dat onze strategie veel meer dynamiek vraagt dan we nu meerjarig kunnen vastleggen.

We stellen een visie voor onze organisatie op, passend bij de opgaven van de drie gemeentes. Dat is het document dat nu voor u ligt. Onze visie hebben we vertaald in 5 ambities. Voor elke ambitie benoemen we de succesfactoren en het gewenste eindresultaat (wanneer zijn we tevreden?). We gaan ervanuit dat onze visie en ambities op hoofdlijnen voor de lange termijn gelijk kunnen blijven, maar bekijken wel elk jaar of deze nog actueel zijn. Wijzigingen in landelijke wetgeving en beleid of onvoorziene ontwikkelingen in ons werkgebied kunnen daar bijvoorbeeld verandering in brengen.

Veel van onze werkzaamheden gaan eigenlijk altijd door, zoals het onderhoud en verhuur van woningen. Zo bieden we zekerheid aan onze huurders en medewerkers. Wat wel enigszins kan wijzigen is de manier waarop we dat doen. Door jaarlijkse accenten te benoemen voor onze organisatie, brengen we focus aan in onze werkzaamheden. Dit zal ook vertaald worden naar de inzet van middelen van onze organisatie. Dat betekent dat we gericht keuzes maken in de activiteiten die we oppakken in een jaar. Daarmee willen we borgen dat we de dingen die we oppakken, ook waar maken.

De toenemende krapte op de woningmarkt heeft aanzienlijke invloed op de rol van Zeeuwend als bemiddelaar voor urgenten. Met een groeiend aantal mensen dat dringend behoefte heeft aan een woning, wordt het steeds uitdagender om snel een passend onderdak te bieden. Het aantal soort urgenten neemt daarbij ook nog eens toe. Tegelijkertijd neemt de vergrijzing toe, wat nieuwe uitdagingen met zich meebrengt op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Als gevolg van de dubbele vergrijzing groeit de vraag naar aangepaste en levensloopbestendige woningen, maar ook naar ondersteunende diensten die langer zelfstandig wonen mogelijk maken. Het is essentieel voor Zeeuwend om flexibel in te spelen op deze trends en om oplossingen te ontwikkelen die tegemoetkomen aan de veranderende behoeften van een vergrijzende bevolking.

We werken met programma's, om zo de samenhang tussen verschillende onderdelen beter te kunnen bewaken en beter te kunnen sturen op de meer strategische doelen, in plaats van losse activiteiten. Een programma behelst een integrale aanpak van een complex vraagstuk, waarvan we op voorhand nog niet exact kunnen definiëren wat het resultaat gaat zijn. Dit zal veelal een onderwerp zijn dat raakt aan meerdere van onze ambities. We zijn de afgelopen jaren gestart met 3 programma's, omdat we dachten dat we dat qua capaciteit aankonden. Dit is de afgelopen jaren ook gebleken. Het programma digitalisering/datakwaliteit is de afgelopen jaren uitgevoerd waarbij de uitkomst van het programma in zijn totaliteit is opgenomen in onze organisatieontwikkeling. Veel van onze reguliere werkzaamheden vallen

niet standaard in een programma. Wel kan de uitkomst van een programma (of een project binnen een programma) zijn, dat we reguliere werkzaamheden aanpassen.

In dit document is geen einddatum opgenomen omdat we jaarlijks bepalen of de hoofdlijnen nog steeds gelden of dat deze aanpassingen behoeven.

In het voorjaar bepalen we intern, met de gemeentes en de Stichting Huurdersbelangen Zeeuwlant waar we in het volgende jaar extra aandacht aan gaan besteden. Dit verwerken we in onze begroting, afdelingsplannen en afspraken met onze netwerkpartners.

## Onze missie, visie en ambities

### Onze missie

*Wij voorzien voor onze doelgroep in voldoende betaalbare woningen  
in een plezierige woonomgeving.*

### Onze visie

- We hebben onze klanten en stakeholders nodig om onze ambities waar te maken. We zetten daarom in op het vroegtijdig betrekken van onze klanten<sup>1</sup> en stakeholders. Dit vraagt wat in de houding en gedrag van onze medewerkers, en ook zelfwerkzaamheid van onze klanten.
- We zijn bereikbaar en toegankelijk voor onze klanten op een manier die aansluit bij hun wensen.
- Onze focus ligt op het bedienen van de vraag naar woningen aan huishoudens met lage inkomens, met extra aandacht voor starters en ouderen.  
Daarnaast zien we nadrukkelijk een rol binnen de vrije sector voor de huisvesting van middeninkomens die daar behoefte aan hebben en waar de markt dit niet oppakt. Echter, investeringen ten behoeve van huisvesting van de middeninkomens mogen niet ten koste gaan van de woningvoorraad voor de primaire doelgroep.
- We houden huren betaalbaar voor mensen die van overheidswege recht hebben op huurtoeslag en/of in verband met hun inkomen of zorgvraag zijn aangewezen op een sociale huurwoning, nu en in de toekomst. Daarvoor letten we scherp op onze uitgaven.
- We staan voor duurzaam en kwalitatief goed wonen. Door het energiezuiniger maken van woningen drukken we de energielasten en daarmee de totale woonlasten voor onze huurders én dragen we actief bij aan milieuverbetering.
- We investeren in kwaliteitsverbetering van onze woningvoorraad. Hiermee voldoen deze aan de eisen van deze tijd en sluiten zij aan bij de wensen van de verschillende doelgroepen.
- We hebben een taak in het zorgen voor een leefbare woonomgeving, omdat we merken dat dit het woongenot van onze bewoners in belangrijke mate beïnvloedt. We leveren maatwerk en bepalen samen met onze klanten en stakeholders ieders inzet.

### Onze ambities

We hebben de volgende ambities en sturen hierop met de activiteiten in onze jaarplannen en programma's:

1. Tevreden klant
2. Beschikbaarheid van betaalbare woningen
3. Maatschappelijke verbinder
4. Duurzaam en kwalitatief goed wonen
5. Goede organisatie

De ambities worden hieronder nader toegelicht:

---

<sup>1</sup> huurders en woningzoekenden. Zie ook derde bullet point voor een duiding van onze doelgroep.

## 1. Tevreden klant

We willen dat onze klanten tevreden zijn over hun woning en onze dienstverlening. Klanten willen een kwalitatief goede woning en ze willen dat eventuele problemen snel opgelost worden.

We willen dit bereiken door:

- Het aanbieden van een **goede kwaliteit woning en buurt**.
- Het verlenen van excellente **dienstverlening, waaronder ook het behandelen van de reparatieverzoeken**.
- Het aanbieden van de gewenste woningen tegen een **juiste prijs**.
- **Samenwerking**: de mate waarin huurders zeggenschap hebben over hun woonbeleving.

We moeten het dus op veel verschillende onderwerpen goed doen om ervoor te zorgen dat onze klanten ook echt tevreden zijn. De kwaliteit van onze dienstverlening is van grote invloed op de klanttevredenheid. Hoe benaderen we klanten en welke invloed hebben zij op hun eigen woonbeleving? Persoonlijke aandacht vinden we belangrijk, net als de mogelijkheid voor de huurder om op verschillende manieren met ons in contact te komen. Aan huis, of digitaal, waarbij het digitale dienstverleningspalet steeds meer verbreed wordt. We kijken daarbij naar de behoefte en mogelijkheden van onze klant. Wij vinden het belangrijk dat niet wij bepalen wat goed is voor onze huurders, maar dat zij daar zelf zeggenschap over hebben. We denken dat huurders zo meer tevreden zijn over onze dienstverlening en hun woning.

Klanttevredenheid wordt sterk beïnvloed door hoe onze klanten de kwaliteit van de woning en buurt ervaren, maar ook door de prijs die de huurder daarvoor moet betalen. Hier ligt de verbinding met onze volgende ambitie, voldoende betaalbare woningen.

### **De succesfactoren om dit te bereiken zijn:**

#### We leveren een goede kwaliteit woning en buurt

- Zeeuwlant streeft ernaar dat mensen kunnen kiezen voor een bij hen passende woning en woonvorm, dat zij van de woning hun 'thuis' kunnen maken en dat zij plezierig kunnen blijven wonen. NB: Zie kwalitatief en duurzaam wonen
- We zorgen dat onze huurders goed geïnformeerd zijn over de mogelijkheden voor dienstverlening (aan huis) door derden, bijvoorbeeld Wmo-aanpassingen door de gemeente.
- We zetten ons in voor het bevorderen van de mobiliteit in onze kernen om de leefbaarheid en de bereikbaarheid van voorzieningen in stand te houden of te verbeteren.

#### Dienstverlening

- Zeeuwlant staat voor persoonlijke aandacht voor onze klanten. Klanttevredenheid is een continu onderwerp van gesprek. We zien de mens achter de huurder. Informatie en uitleg aan onze klanten vergt hier speciale aandacht.
- Zeeuwlant heeft +/- 6000 kantoren, wij bezoeken onze huurders in hun eigen huis behalve als hier met gegronde redenen van af wordt geweken.
- We digitaliseren onze dienstverlening voor wie wil/kan en daarmee maken we tijd vrij voor maatwerk.
- We voeren dienstverlening zo veel als mogelijk uit op het moment dat het de klant uitkomt.

#### Juiste prijs

Zie hiervoor onze ambitie op voldoende betaalbare woningen.

### **Wanneer is onze ambitie waargemaakt/wanneer doen we het goed?**

Als klanten onze dienstverlening met een 8 waarderen.

## 2. Voldoende betaalbare woningen

Deze ambitie heeft betrekking op beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen: de omvang van de woningvoorraad in relatie tot de vraag, vrijkomende woningen en match tussen vraag en aanbod (woonruimteverdeling), én op de betaalbaarheid van onze woningen voor huurders en woningzoekenden.

We zorgen dat er voor onze doelgroep voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn. Voldoende, dat wil zeggen dat mensen binnen een redelijke termijn een woning moeten kunnen vinden. Dat vraagt van ons dat we als Zeeuwend een duidelijke visie hebben op de ontwikkeling van onze doelgroep en de benodigde voorraad aan sociale huurwoningen in ons werkgebied. Ontwikkelingen zoals onder andere vergrijzing en een gewijzigde huishoudenssamenstelling zijn hierop van invloed. Omdat we hierin nadrukkelijk gezamenlijk optrekken met onze partners, waaronder in ieder geval onze huurdersorganisatie en gemeenten, is het belangrijk dat we met hen tot een gedeeld beeld op de ontwikkeling van de woningvoorraad komen.

We hebben een gezamenlijke visie en beeld bij de toekomstige ontwikkelingen in de kernen. Deze “kernprofielen” zijn richtinggevend voor onze vastgoedstrategie en onze inzet voor leefbaarheid.

Door het realiseren van (tijdelijke) huisvesting leveren we een bijdrage aan de groeiende economie en de vitaliteit van de gemeenten waarin we werkzaam zijn.

Ook het betaalbaar houden van onze woningen voor de sociale doelgroep is een belangrijke ambitie van Zeeuwend. Onze woningvoorraad moet qua prijsstelling aansluiten bij de financiële draagkracht van onze doelgroepen. Om dit te kunnen realiseren moeten we onder andere onze bedrijfslasten laag houden. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden om de totale woonlasten voor onze huurders zo laag mogelijk te houden zonder dat dit ten koste gaat van een gezonde bedrijfsvoering.

We hebben een huurprijsbeleid wat ook op langere termijn een bijdrage levert aan betaalbare woonlasten.

### De succesfactoren om dit te bereiken zijn:

- Onze (betaalbare) woningvoorraad moet passend zijn om aan de vraag te voldoen. Hiervoor moeten we zicht op de vraag en de ontwikkeling hiervan hebben.
- We zetten in op uitbreiding van de voorraad levensloopbestendige woningen binnen onze kernen.
- We willen de woonlasten beheersen door o.a.:
  - Het inrichten van efficiënte processen/systemen (duidelijk vindbaar/informatie + proactief);
  - Onze bedrijfslasten laag te houden.
  - Het verduurzamen van de woningen.
- We bieden gedifferentieerde huurprijzen aan naar prijs en kwaliteit, waarbij er een duidelijke koppeling is tussen prijs en de woonkwaliteit.
- We hebben een klantvriendelijk systeem dat gericht is op het bevorderen van een match tussen vraag en aanbod van huurwoningen.
- We hebben met de gemeentes een gedeelde woonvisie (over locatie en programma).
- We hebben een actuele vastgoedstrategie gebaseerd op actuele gegevens (zie ook ambitie 3, duurzaam en kwalitatief goed wonen).

### Wanneer is onze ambitie waargemaakt/wanneer doen we het goed?

Ons streven is dat de gemiddelde zoekduur van een actief woningzoekende tussen de 3 en 18 maanden ligt. We geven de garantie dat een actief woningzoekende binnen een periode van maximaal 3 jaar een voor hem/haar passende woning vindt. De zoekduur is de tijd in maanden tussen de eerste reactiedatum en de datum van de aanbieding die tot de verhuring heeft geleid.

### **3. Maatschappelijke verbinder**

Onze huurders hebben soms meerdere maatschappelijke en/of sociale problemen. Dit zijn mensen die zelfstandig wonen, maar het kan ook betrekking hebben op mensen die in een speciale woonvoorziening wonen. We zijn primair verantwoordelijk voor huisvesting, maar we zien onze rol breder. Wanneer huurders de juiste begeleiding of ondersteuning krijgen van ons, maatschappelijke organisaties en/of gemeenten, is dat goed voor de huurder maar ook voor zijn leefomgeving. Om dit te bereiken trekken we, waar nodig, samen op met huurders en maatschappelijke partners. Onze rol is die van vindplaats, huisvester en samenwerkingspartner van organisaties die verantwoordelijk zijn voor ondersteuning van de financiële huishouding, woonbegeleiding, buurtbemiddeling, veiligheid, zorg en welzijn. We zijn afhankelijk van de inzet van onze maatschappelijke partners om onze klanten goede huisvesting in een prettige omgeving te kunnen bieden. Daarom blijven we inzetten op het tot stand brengen van verbinding met onze partners en onze huurders. Samen met onze partners en huurders hebben we hierin verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Het is belangrijk dat we die van elkaar kennen.

We maken onderscheid in partners die dichtbij ons staan, waarvan we vinden dat deze wederzijdse invloed en zeggenschap evident is, en partners die verder van ons af staan. Partners die met name dichtbij ons staan zijn de gemeenten, Stichting Huurdersbelangen Zeeuwend (SHZ) en in het verlengde hiervan de bewonerscommissies en de klankbordgroepen.

#### **De succesfactoren om dit te bereiken zijn:**

- Onze huurders vertegenwoordigen zich in een representatieve Bewonersvertegenwoordiging (bewonerscommissies, klankbordgroepen en de SHZ).
- We hebben een relevant netwerk van maatschappelijke organisaties, vooral ook op het niveau van medewerkers.
- Met deze partners hebben we een gezamenlijke visie op het onderwerp, de regierol en verantwoordelijkheden waar we samen betrokken zijn.

#### **Wanneer is onze ambitie waargemaakt/wanneer doen we het goed?**

Als we samen met onze huurders en netwerkpartners wederkerig invloed en zeggenschap hebben, onder andere blijkend uit de visitatie, de tussentijdse contacten met onze stakeholders en een periodieke evaluatie van onze samenwerkingen.

### **4. Duurzaam en kwalitatief goed wonen**

Deze ambitie heeft betrekking op de kwaliteit van woningen en de verduurzamingsopgave.

We staan voor duurzaam en kwalitatief goed wonen. Verduurzamen van de woningen is hierbij een opgave. Ons duurzaamheidsbeleidsplan vormt de leidraad om de woonlasten van onze bewoners beheersbaar te houden.

Belangrijke opgave die nu al benoemd is, is het hebben van een CO2 neutrale woningvoorraad in 2050. De verduurzamingsopgave zal alleen maar groeien, niet krimpen. Maar we denken dat kennisontwikkeling, innovaties en mogelijkheden daarbij mee zullen groeien.

We kiezen ervoor qua verduurzaming nu te doen wat nodig is, maar om nú geen koploper te zijn. We maken deze keuze om te voorkomen dat investeringen die we nu doen op termijn juist inefficiënt blijken te zijn. We gaan niet voor snel resultaat als het gaat om het energiezuiniger maken van onze woningen, maar om het op termijn meest verstandige en duurzame resultaat. We experimenteren kleinschalig met nieuwe technologische ontwikkelingen. Uitgangspunt hierbij is het opdoen van ervaring met bewezen technieken waar wij nog geen ervaring mee hebben.

We leveren een bijdrage aan de uitvoering van de gemeentelijke warmtevisie.

Onze woningen hebben een passende basiskwaliteit, voor het wooncomfort van onze huurders, maar ook om de waarde van ons vastgoed hoog te houden en de exploitatiekosten laag.

Onze woningen staan in een goede woonomgeving. We zetten in op leefbare straten en buurten samen met bewoners en onze partners. Bewoners zijn in eerste instantie zélf verantwoordelijk voor de leefbaarheid in hun directe woonomgeving. Als er in gebieden - waar wij een substantieel aantal woningen hebben - grotere opgaven zijn rondom leefbaarheid, dan zullen wij ons samen met onze partners daarvoor inzetten. We staan open voor het realiseren van maatschappelijk vastgoed en voeren dit uit als de gemeente hierom vraagt. Uiteraard binnen de wettelijke kaders en de budgettaire mogelijkheden.

BOG is een marktactiviteit. Deze activiteit voeren we niet zelfstandig uit, alleen als het bijdraagt aan het Maatschappelijk- en zorgvastgoed. Het behalen van een marktconform rendement op de exploitatie is daarbij het uitgangspunt.

#### **De succesfactoren om dit te bereiken zijn:**

- We hebben een integrale visie op de kwaliteit van onze woningen, waarbij we rekening houden met de toekomstige behoefte.
- We hebben een geïntegreerd kwaliteitsbeleid voor nieuwbouw en onderhoud.
- We hebben een duurzaamheidsbeleidsplan waar klimaatadaptatie een onderdeel van is.
- We hebben grip op wat het effect is van de omgeving op goed wonen voor onze huurders.
- We hebben een actuele vastgoedstrategie o.a. gebaseerd op de staat van de woning (zie ook ambitie 2, voldoende betaalbare woningen).

#### **Wanneer is onze ambitie waargemaakt/wanneer doen we het goed?**

De score in de Aedes Benchmark voor het deelgebied Duurzaamheid is een A



## 5. Goede organisatie

Hieronder vallen de onderwerpen good governance, cultuur van de organisatie en onze financiën.

Uitgangspunt is dat wij, als Zeeuwland, op zowel korte als op lange termijn onze doelgroep betaalbaar kunnen blijven huisvesten en onze dienstverlening positief gewaardeerd wordt. Daarom zorgen wij ervoor dat de inkomsten en uitgaven zowel op de korte als lange termijn in balans blijven. Dat vraagt dat onze organisatie klaar is voor de uitdagingen van nu en de toekomst, zoals verduurzaming, uitbreiding en een veranderende huishoudenssamenstelling. We vinden dat we daarom voldoende financiële ruimte moeten houden om ook in de toekomst zelfstandig in deze opgaven te kunnen voorzien.

Dit realiseren we met medewerkers die tevreden, probleemoplossend en proactief zijn. We willen verbeteringen in onze organisatiecultuur vooral bevorderen door voorbeeldgedrag te laten zien en te bevorderen. Dit voorbeeldgedrag begint in ieder geval bij bestuur en management. Maar ook door dit voorbeeldgedrag te benoemen in onze organisatie.

Om in de toekomst de gewenste kwaliteit te kunnen waarborgen is het van belang dat we ons oriënteren op intensievere vormen van samenwerking en schaalvergroting.

### **De succesfactoren om dit te bereiken zijn:**

- We zijn financieel solide. Voor onze investeringen zijn we deels afhankelijk van externe financiering. Het is mogelijk dat in de toekomst de rente waartegen we financiering aantrekken stijgt. We richten ons financieel beleid hierop in en zetten in op een actief risicomangement (duurzaam verdienmodel).
- We gaan uit van zelforganisatie, waarbij de verantwoordelijkheid, waar dat kan, laag in de organisatie ligt. Dit vraagt om versterking van het probleemoplossend vermogen van onze medewerkers.
- We werken met tevreden medewerkers.
- We voldoen aan de regels. Zeeuwland onderschrijft in haar handelen de Governancecode Woningcorporaties. Good governance is meer dan alleen de regels volgen. We hebben een proactieve en transparante houding bij het tijdig betrekken en informeren van partners.

### **Wanneer is onze ambitie waargemaakt/wanneer doen we het goed?**

We voldoen aan onze intern vastgestelde financiële ratio's (duurzaam verdienmodel).

De tevredenheidsmeting onder onze medewerkers een resultaat heeft van een 8.

We voldoen aan de geldende wet- en regelgeving (compliant).

Voor de bedrijfslasten behouden we de A status bij de Aedes benchmark.